

П. В. Брінь,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", м. Харків

О. В. Прохоренко,

к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", м. Харків

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

P. Brin,

Ph.D., associate professor, assistant professor of management and taxation department, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv

O. Prokhorenko,

Ph.D., senior lecture of management and taxation department, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv

COMPLEX APPROACH TO DECISION CONCERNING THE ENTERPRISE OUTSOURCING

Статтю присвячено удосконаленню теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій з управління аутсорсингом в діяльності промислових підприємств. Сформовано типологію аутсорсингу на основі організаційних і якісних класифікаційних ознак, що дозволяє виділити 4 типи відносин.

У роботі доопрацьовано методичний підхід до оцінки бізнес-процесів на основі матричного аналізу для визначення доцільного типу аутсорсингу окремого бізнес-процесу в загальній системі. Обґрунтовано прийняття рішення на основі оцінок впливу трьох груп чинників. Ендогенні чинники представлені двома групами: ефективність власного провадження бізнес процесу і ступінь його організаційно-технологічної залученості. Група екзогенних чинників представляє сукупність ринкових умов, за яких участь зовнішнього контрагента у провадженні бізнес-процесу є можливою.

Обґрунтовано організаційно-економічні основи впровадження аутсорсингу на підприємстві та наведено результати практичного застосування розроблених методичних положень на підприємствах машинобудування України.

The thesis is devoted to deepening theoretical and methodological foundations and development of practical recommendations for the management of outsourcing in industrial companies. Outsourcing typology based on organizational and qualitative classifications that can identify four types of relationships is formed.

The work completes methodical approach to assessing business processes based on matrix analysis in order to determine the appropriate type of outsourcing of business process. The decision is based on evaluations of the impact of three groups of factors. Endogenous factors are represented by two groups such as: the effectiveness of the self carrying out of business process and the degree of organizational and technological involvement of business process to the overall system. The group of exogenous factors represents a set of market conditions that promote or prevent external contractor participation in a business process.

The organizational and economic foundations of management of outsourcing in an industrial company are further developed. The results of the practical application of the developed methodical positions in the mechanical engineering Ukraine are presented.

Ключові слова: управління, підприємство, організаційно-правова форма діяльності, аутсорсинг, інтеграція, інтеграційний зв'язок, бізнес-процес, тип аутсорсингу, контрагент.

Key words: management, enterprise, organizational and legal form, outsourcing, integration, business process, type of outsourcing, counterparty.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічний розвиток підприємства зумовлюється прогресом інформаційних технологій, появою інноваційних форм господарювання, нерівномірним розвитком різних форм діяльності, нових принципів розподілу

праці, тощо. Одним з напрямів удосконалення бізнес-системи є залучення зовнішніх контрагентів, що вирішується шляхом запровадження аутсорсингу та дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

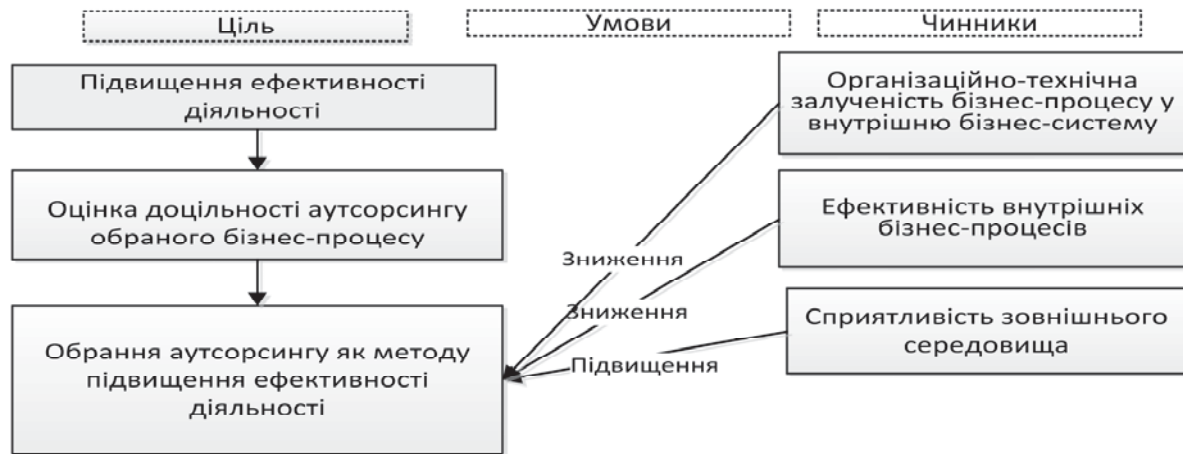


Рис. 1. Основні складові теоретико-методичного підходу до прийняття рішення щодо запровадження аутсорсингу бізнес-процесів

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розробці теоретичних і методологічних засад запровадження аутсорсингу присвячені роботи науковців Р. Аалдерса, Б. Анікіна, Ж.-Л. Бравара, Р. Джейрмена, С. Календжяна, С. Клементса, А. Курбанова, І. Матвія, Дж. Б. Хейвуда, С. Юр'єва та ін. Більша частина досліджень цих вчених пов'язана з передачею в аутсорсинг допоміжних процесів, а основним бізнес-процесам і виробничим операціям приділено недостатньо уваги. Фінансово-економічні засади використання зовнішніх контрагентів в господарській діяльності розкриті в роботах Г. Єфімової, О. Маноїленка, Л. Поспех, Г. Савіцької, О. Турчіна, Г. Усової, Ф. Філіної, О. Ястремської, але при цьому вплив на підприємство стратегічних факторів потребує подальших досліджень.

Недостатність існуючих методичних засад управління бізнес-системою обумовила мету дослідження — формування комплексного підходу до прийняття рішення щодо запровадження аутсорсингу на основі сукупності чинників.

Реалізація цієї мети зумовила постановку задач: сформулювати теоретико-методичний підхід до прийняття рішень щодо запровадження аутсорсингу; розробити методичний підхід до оцінки бізнес-процесів підприємства на основі матричного аналізу; розвинути положення управління аутсорсингом бізнес-процесів промислового підприємства;

Дослідження аутсорсингу на промислових підприємствах України [1—4] дозволило визначити, що основними причинами його застосування є можливості зниження витрат, підвищення якості бізнес-процесів та їх результатів, зростання обсягів виробництва, придбання додаткових переваг у вигляді нових технологій, інтелектуальної власності тощо.

Факторами, які стримують аутсорсинг в Україні, є, в основному, недосконалий захист господарських договорів, що зумовлює перевагу внутрішніх взаємозв'язків над зовнішніми.

Підсумовуючи досвід досліджень щодо прийняття рішення про запровадження аутсорсингу [5—9], ми дійшли висновків, що для прийняття відповідного рішення необхідне врахування ендегенних і екзогенних чинників. Ендегенні чинники характеризують ефективність власного провадження бізнес-процесу та ступінь його організаційно-технологічної залученості (ступінь інтеграції у внутрішню бізнес-систему). Екзогенні чинники полягають у наявності ринкових умов, за яких, по-перше, є можливим участь у провадженні процесу зовнішнього контрагента, а по-друге, формуються стратегічні пріоритети організації, інструментом реалізації яких може стати аутсорсинг, або навпроти, інтеграція (інсорсинг).

Сукупність цих чинників формує напрямки доцільних інтеграційних змін у внутрішній бізнес-системі підприємства: застосування або аутсорсингу як розвитку системи господарських зв'язків, або інтеграції як концентрації процесу у внутрішній бізнес-системі. Умовами, що свідчать на користь аутсорсингу як доцільного напрямку, є зниження ефективності внутрішнього бізнес-процесу, зниження ступеня залученості бізнес-процесу у внутрішню систему і підвищення сприятливості зовнішнього середовища до участі стороннього суб'єкта господарювання (рис. 1).

Враховуючи вказані вище чинники впливу на обрання аутсорсингу як засобу вдосконалення бізнес-системи, запропоновано підхід до оцінки бізнес-процесів підприємства на основі їх позиціонування у просторі тривимірної матриці. Осями матриці є: сукупність оцінок внутрішніх характеристик, що визначають ефективність бізнес-процесу — вісь X; ступінь організаційно-технологічної залученості бізнес-процесу в систему підприємства — вісь Y; рівень сприятливості зовнішнього середовища до бізнес-процесу — вісь Z. Напрямки змін у внутрішній бізнес-системі підприємства в залежності від означених чинників наочно наведені на рисунку 2. Позначка "А" свідчить про схильність до застосування аутсорсингу, як вилучення бізнес-процесу з внутрішньої системи; позначка "І" — до інсорсингу, або інтеграції процесу у внутрішню бізнес-систему.

Відповідно до побудови кубічної матриці можна виділити вісім основних областей, що характеризуються факторами X;Y;Z, значення яких свідчать на користь інтеграції або аутсорсингу бізнес-процесу (табл. 1).

Аутсорсинг по суті представляє собою сукупність відносин, пов'язаних з відмовою від власного виконання бізнес-процесів або їхніх складових, направленої на підвищення ефективності діяльності підприємства

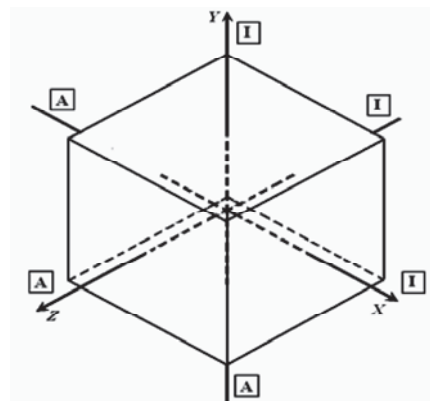


Рис. 2. Напрями змін бізнес-системи в залежності від значень XYZ

Таблиця 1. Характеристика базових напрямів організаційних змін

Область			Напрямок змін	Характеристика області
X	Y	Z		
A	A	A	Аутсорсинг	Аутсорсинг є доцільним і необмеженим
A	I	A	Аутсорсинг	Аутсорсинг є доцільним, але є певні обмеження в силу високої залученості процесів у внутрішню систему
I	A	A	Аутсорсинг	Аутсорсинг є можливим, але доцільним також є надання зовнішнім клієнтам послуг з провадження цього процесу
A	A	I	Аутсорсинг	Аутсорсинг є бажаним, але обмеженим за несприятливих зовнішніх умов
A	I	I	Інтеграція	Незважаючи на низьку оцінку процесу, він має залишитись у межах внутрішньої системи внаслідок високої залученості і зовнішніх обмежень
I	A	I	Інтеграція	Процес має розвиватись у межах внутрішньої системи як диверсифікація діяльності
I	I	I	Інтеграція	Процес якісний і має розвиватись в межах внутрішньої системи
I	I	A	Інтеграція	Процес має підстави для успішного розвитку в межах внутрішньої системи, але аутсорсинг можливий

за рахунок використання ресурсу зовнішнього суб'єкта господарювання. Ресурсами аутсорсера (виконавця у відносинах аутсорсингу), в яких зацікавлений замовник, можуть бути виробничо-технологічні (передові техніка й технологія, володіння необхідними виробничими можливостями й потужностями, інтелектуальна власність); професійні (більш кваліфіковані трудові ресурси); фінансово-адміністративні (більш високоефективні управлінські технології), географічні тощо. Потреба у використанні того чи іншого ресурсу формується основною ціллю відносин і обумовлює типологію аутсорсингу, тобто систематизацію за сукупністю ознак. Групування класифікаційних ознак, на наш погляд, дозволяє виділити чотири типи аутсорсингу, що відрізняються за об'єктом, цілями, наявністю передачі активів (майна) і характером взаємин з контрагентом:

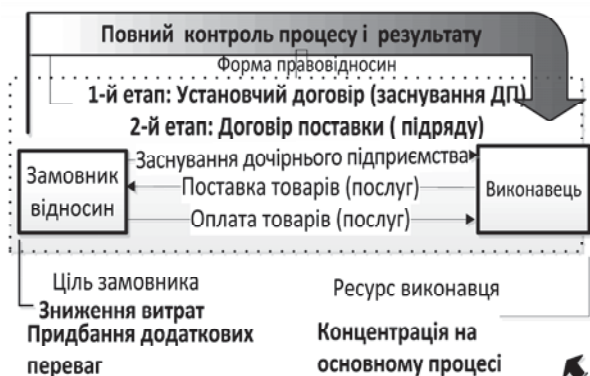
— "А-" — відмова від власного провадження на користь покупки, класичний варіант "купувати, а не вироб-

ляти". Об'єктом такого типу аутсорсингу є зазвичай допоміжні процеси бізнес-системи, щодо яких і використовується аутсорсинг в Україні досить активно.

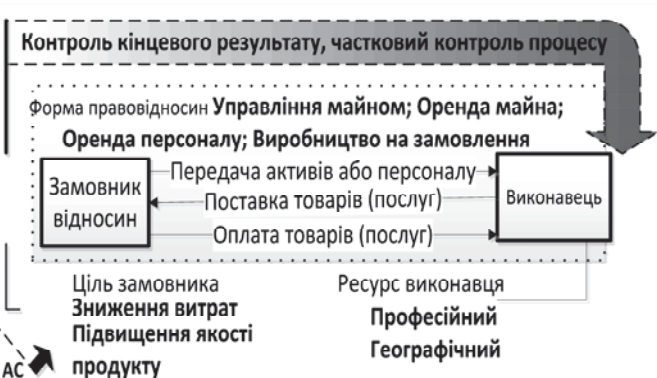
— "А+" — аутсорсинг з управління проектами, коли бізнес-процес є слабким місцем в бізнес-системі організації, але при цьому має важливе значення. Сприятливі умови зовнішнього середовища створюють жорстку конкуренцію цих процесів. Очевидно, що необхідне залучення зовнішніх сил або у вигляді зовнішнього консультування або у вигляді консолідації із зовнішнім суб'єктом, який має змогу суттєво поліпшити даний БП. Це може бути інтелектуальна власність (ноу-хау, патенти, навіть торговельна марка), інноваційні технології, більш досконале устаткування й т.п.

— "ДП" — "дочірні підприємства" рекомендується, коли якість БП висока, але процеси не є визначальними для системи. Сприятливі умови зовнішнього середовища дають можливість відокремлення цих процесів у дочірнє або залежне підприємство, для якого ці проце-

ДП – Виокремлення процесу в дочірнє підприємство



АС- Аутсорсинг з передачею активів



А- Аутсорсинг - відмова від власного провадження на користь покупки



А+ Управління проектами, управлінське консультування

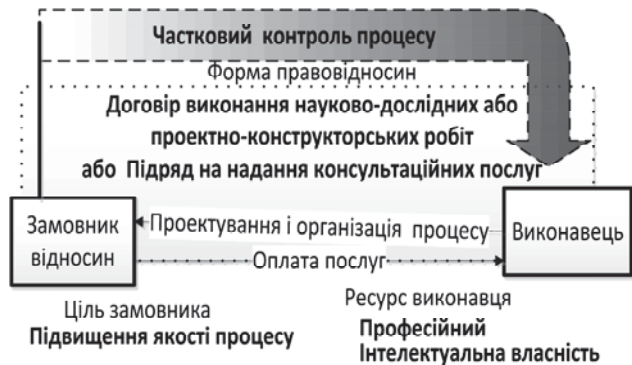


Рис. 3. Типи аутсорсингу

си стануть основними. Реструктуризація за найбільш відомим принципом аутсорсингу — "залишаю собі те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцю те, що він робить краще інших" — означає, що підприємство концентрується на основній діяльності, а допоміжну чи другорядну передає на виконання зовнішньому постачальникові. Дочірньому підприємству передаються активи й персонал.

— "АС" — аутсорсинг з передачею активів, довірчого управління або виробництво на замовлення. Аутсорсеру можуть бути передані прилади або матеріали, нематеріальні активи у вигляді інтелектуальної власності або технічної документації, обладнання або приміщення, і навіть персонал. Передача активів, що знаходиться в балансі підприємства-замовника, описує договір управління майном. Основною ціллю за таких умов буде оптимізація витрат, збереження певного рівня якості (підвищення якості процесу може бути пов'язане з ростом витрат, що не буде виправдано при середньому значенні стратегічної важливості процесу).

Запропонована типологія аутсорсингу (рис. 3) дозволяє виявити фактори впливу на рішення щодо доцільності запровадження аутсорсингу і визначити особливості організації взаємовідносин з контрагентом.

Очевидно, що визначення лише напряду доцільних змін у внутрішній бізнес-системі не є достатнім для прийняття рішення. Для обґрунтування рішення необхідно визначення рівня вираженості або ступінь відповідності наведеним критеріям, тобто кількісне вимірювання показників факторів та визначення меж інтервалів областей, а саме точок, де змінюється схильність до застосування того чи іншого напряду.

Однією з проблем оцінки факторів даних груп є відмінність методів вимірювання, а також різниця одиниць виміру. Для приведення всіх факторів до однієї норми доцільно використати відносні величини, аналогічно методу Мак-Кінсі. На нашу думку, досить вдалим є метод визначення, запропонований А.Х. Курбановим [5], що полягає у нормуванні будь-якого значення показника в інтервалі [0;1]. Але, на наш погляд, нормування в заданому інтервалі не є цілком коректним. Нормування в інтервалі [0;1] характеризує ступінь вираженості (наявності) певної якості від деякого мінімального значення A_{\min} (що відображає відсутність якості) до деякого максимального значення A_{\max} (крайня ступінь прояву, наявності, вираженості). Однак значення показника в даному форматі не буде інформативним, бо незрозуміло, багато це чи замало, добре чи погано, тобто процес буде охарактеризовано кількісно, але не охарактеризовано якісно.

На відміну від методів вищезазначених авторів, метою наших обчислень є визначення не тільки ступеня наявності певної характеристики, а й її наповненості, тобто схильності процесу до укрупнення або скорочення. Тож наведені нами показники є біполярними, й доцільно використовувати їх нормування в системі відносних значень в інтервалі [-1;+1].

Так, показники групи "Х", що характеризують безпосередньо процес, (фінансові і часові витрати процесу, якісні характеристики процесу чи його результату) оцінюються зазвичай у порівнянні з середньоринковими або цільовими показниками. Відповідно показники досліджуваного процесу можуть бути краще чи гірше за ринкові.

Показники групи "У" є структурними, і можуть також бути оцінені у відносних величинах, де в якості бази для порівняння приймається середнє для організації значення. Оцінка параметра процесу може бути нижче або вище за базове значення, що дасть змогу охарактеризувати залученість процесу відповідно як низьку чи високу. Складовими оцінки чинників групи У, авторами [10] розглядається ступінь внеску бізнес-процесу у додану вартість, а також відповідність ключовим факторам успіху CSF [11; 12]. Втім, зазначені

підходи не позбавлені недоліків. Ступінь участі у доданій вартості важко оцінити для допоміжних бізнес-процесів, а відповідність CSF є значною мірою суб'єктивною. Додатковим показником, що характеризує досліджуваний чинник, може бути залученість по активах підприємства, тобто частка активів, задіяних в певному бізнес-процесі, але вимірювання цього показника є доволі ускладненим. Таким чином, для оцінки впливу чинника "У" мають бути застосовані всі означені показники в комплексі.

Біполярність показників групи "Z" є наочною, оскільки зовнішні фактори можуть сприяти розвитку такого процесу в ринковому середовищі, або перешкоджати йому: пропозиція продукту процесу на ринку, кількість постачальників продукту; ставлення власників чи афілійованих осіб або обмеження установчих документів; вплив соціальних факторів; зовнішні ризики. Прагнення $Z \rightarrow 1$ означатиме, що ринкові умови взагалі сприятливі для цього процесу. При $Z \rightarrow (-1)$ унеможливується провадження цього процесу за межами організації, а $Z \approx 0$ означатиме індиферентність ринку, або відсутність як обмежувальних, так і сприятливих факторів.

У наведеній системі кожний БП може бути описаний у вигляді точки в системі координат [X;Y;Z]. Перетворення матриці Мак-Кінсі в тривимірну дає 27 кубів — областей. Куби тривимірної матриці, а саме області $1[-1;-1;-1]$, $3[-1;-1;1]$, $7[-1;1;-1]$, $9[-1;1;1]$, $19[1;-1;-1]$, $21[1;-1;1]$, $25[1;1;-1]$, $27[1;1;1]$ являють собою положення з високим рівнем вираженості, і є основою для визначення типу інтеграційного зв'язку щодо певного бізнес-процесу (рис. 4). Для вибору прилеглих областей із середнім рівнем вираженості встановлено умови обмеження визначальних областей з урахуванням першочерговості показників Z , оскільки вплив на них з боку організації неможливий; наступною є значущість показників Y , які відображають важливість процесу і доцільність інвестицій в його вдосконалення; останньою визначальною умовою є значення X .

Остаточне угруповання визначених типів інтеграційних зв'язків (табл. 2) передбачає застосування інтеграції у внутрішню бізнес-систему або застосування аутсорсингу як вилучення з внутрішньої системи на користь використання послуг сторонньої організації. Зокрема визначено області, для яких доцільним є застосування кожного з чотирьох типів аутсорсингу.

Дослідження методів нормування привело до висновку про доцільність використання для нормування оцінок у випадку орієнтації на розкид значень — лінійної функції та у випадку орієнтації на певне порогове значення — кусочно-лінійної або параболічної функції. Встановлення меж інтервалів матриці обґрунтовано за допомогою функції бажаності Харрінгтона [13].

Розроблені підходи застосовано на машинобудівних підприємствах Харківського регіону: ПАТ "ХТЗ", ПАТ "ХАРП" і ПАТ "ФЕД" (табл. 3). Оцінка ефекту від аутсорсингу Е проводилась з урахуванням витрат і доходів процесу за умов передачі зовнішньому контрагентові

$$E = \sum_{n=0}^N \frac{B_f + B_b + D - B_a - B_c}{(1+r)^n} - T_r - A \quad (1),$$

де T_r — витрати на пошук інформації, проведення переговорів і укладання угоди;

A — витрати на адаптацію до зміни бізнес-системи;

B_a — оплата послуг контрагента (виконавця);

B_c — витрати на підтримку договірних відносин;

B_f — вивільнена частина витрат на власне провадження процесу;

B_b — вивільнена частина витрат, пов'язаних з наявністю виробничого браку або невиконаних зобов'язань;

D — додатковий дохід внаслідок збільшення обсягів виробництва і реалізації основної або нової продукції,

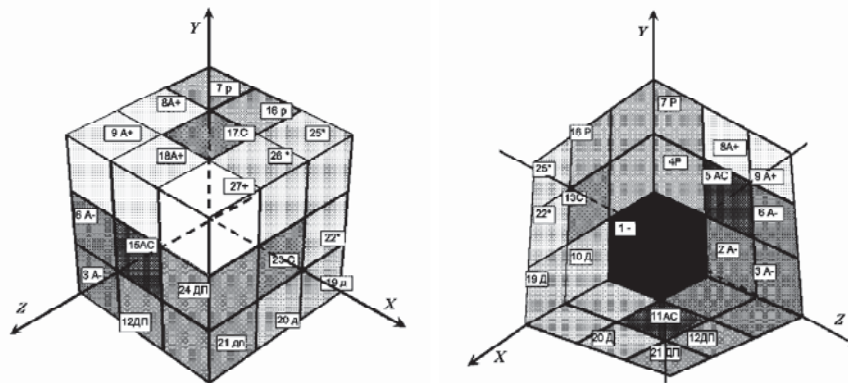


Рис. 4. Визначення типу інтеграційного зв'язку відповідно до положення бізнес-процесу в просторі матриці

розпорядження вивільненим майном; діяльності аутсорсера у випадку дочірнього підприємства чи участі в капіталі;

r — дисконтна ставка;
 n — розрахунковий період.

Остаточне рішення приймається за критерієм максимізації E за умов $E \geq 0$.

Як видно з таблиці, впровадження аутсорсингу на базі запропонованого підходу є обґрунтованим і ефективним.

ВИСНОВКИ

Аутсорсинг — це сукупність відносин, суть яких не вичерпується лише фінансовою вигодою, а є одним із інструментів підвищення ефективності діяльності і конкурентоспроможності підприємства взагалі і кінцевих результатів бізнес-процесів зокрема.

На основі групування організаційних і якісних ознак запропоновано чотири типи аутсорсингу, що відрізняються об'єктом, цілями і характером взаємин з контрагентом.

Напрямок доцільних інтеграційних змін у внутрішній бізнес-системі підприємства оснований на сукупності таких ендогенних чинників, як ефективність власного провадження бізнес-процесу, ступінь його організаційно-технологічної залученості, або ступінь інтеграції у внутрішню бізнес-систему. Екзогенні чинники представляють сукупність ринкових умов, за яких є можливою участь зовнішнього контрагента у провадженні процесу.

Рішення щодо вибору доцільного типу інтеграційного зв'язку, зокрема типу аутсорсингу, визначається позиціонуванням бізнес-процесу в просторі тривимірної матриці, осями якої є сукупність оцінок зазначених чинників.

Перспективами подальших наукових розвідок є більш коректне вимірювання значень оцінок впливу заданих чинників, зокрема ступеня залученості

бізнес-процесу у внутрішню бізнес-систему підприємства.

Література:

1. Акімова І. Стимулювання вертикальної інтеграції в Україні: переваги та небезпека / І. Акімова, О. Щербак // Інститут економічних досліджень і політичних консультацій в Україні. Німецька консультативна група з питань економічних реформ. — К.: 2001. [Електронний ресурс]. — Режим доступу http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2001/q14_ur.pdf
2. Джейрмен Р. Аутсорсинг и вертикальная интеграция: предложения для исследований на базе организационной теории / Р. Джейрмен, К. Кротов, Ю. Федотов // Российский журнал менеджмента. — Т. 9, № 2. — СПб., 2011. — С. 93—108.
3. Румянцев С. Злиття та поглинання в Україні. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=743&pub=5956
4. Прохоренко О.В. Інтеграційні та зворотні процеси промислових підприємств України: деякі аспекти / О.В. Прохоренко // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. — Суми: Сумський державний університет, 2014. — № 1 — С. 42—50.
5. Курбанов А.Х. Аутсорсинг: история методология, практика: моногр. / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. — М.: Ин-фра-М, 2013 — 112 с.
6. Аутсорсинг бизнес-процессов: "за" и "против": Реферат статьи Джоша Берсина. пер. с англ. / J. Bersin Business Process Outsourcing: Pros&Cons. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://lib.obs.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/2005/aprel>
7. Хлебников Д.В. Матрица аутсорсинга / Д.В. Хлебников // Стратегии. — 2005. — № 11 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=539>

Таблиця 2. Угрупування областей матриці відповідно до типів інтеграційних зв'язків

позначка	Тип інтеграційного зв'язку	Області
«О»	Не підлягає розробці	14[0;0;0]
Інтеграція або розвиток у внутрішній бізнес-системі		
«+»	Горизонтальна інтеграція, агресивне зростання	27 [1;1;1]
«8»	Вертикальна інтеграція, обмежене зростання	22[1;0;-1]; 25[1;1;-1];26[1;1;0]
«Д»	Конгломератна інтеграція, диверсифікація	10[0;-1;-1];19[1;-1;-1];20[1;-1;0]
«Р»	Рейнжиніринг	4[-1;0;-1]; 7[-1;1;-1];16[0;1;-1]
«С»	Моніторинг	23[1;0;0]; 13[0;0;-1]; 17[0;1;0]
Аутсорсинг або виділення з внутрішньої системи		
«ДП»	Дочірнє підприємство, перетворення допоміжних процесів на основні	12[0;-1;1]; 21[1;-1;1]; 24[1;0;1]
«А+»	Аутсорсинг з управління, основних процесів або консолідація	8[-1;1;0]; 9 [-1;1;1]; 18[0;1;1]
«А-»	Аутсорсинг як відмова від власного провадження на користь покупки	2[-1;-1;0]; 3[-1;-1;1]; 6[-1;0;1]
«АС»	Аутсорсинг з передачею активів, виробництво на замовлення, довірче управління, аутстафінг	15[0;0;1]; 11[0;-1;0]; 5[-1;0;0]
«-»	Скорочення або ліквідація	1[-1;-1;-1]

Таблиця 3. Результати застосування аутсорсингу на підприємствах

Характеристики відносин	Підприємства		
	ПАТ «ХТЗ»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «ФЕД»
Об'єкт аутсорсингу	Основні процеси: виготовлення сердеччини 6-секційного радіатора	Основні процеси: Виготовлення низки кулькових підшипників	Процеси управління: технічна підготовка виробництва; облік запасів основних матеріалів
Тип аутсорсингу	Аутсорсинг як відмова від власного провадження на користь покупки	Аутсорсинг з передачею активів	Аутсорсинг з управління проектами, залучення зовнішніх сил у вигляді консультування
Контрагент	ООО «Оренбургский радиатор» РФ	Ningbo Tomzen Auto-Bearings Mfg., Co., KHP	ТОВ НПП «Інформаційні технології», Україна
Термін дії (що розглядався)	1 рік	1 рік	3 роки
Трансакційні витрати на пошук інформації та укладання угоди T_s , тис. грн.	45	715	160
Витрати на адаптацію організації до відносин A_s , тис. грн.	0	47	8500
Оплата послуг аутсорсера B_s , тис. грн.	3990	24900	6000
Витрати на підтримку договірних відносин B_c , тис. грн.	12	1120	0
Всього витрати тис. грн.	4047	26782	13088*
Вивільнена частина витрат власного провадження B_p , тис. грн.	4200	44808	0
Вивільнена частина витрат від браку або невиконаних зобов'язань B_b , тис. грн.	0	1500	6000
Додатковий дохід від збільшення обсягів замовлень D , тис. грн.	0	439	19500
Всього доходи тис. грн.	4200	46747	18544*
Ефект від аутсорсингу, E , тис. грн.	153	19965	5456
Ефективність аутсорсингу, e , %	3,78	74,55	41,69

* з урахуванням дисконтування

8. "Pricewaterhouse Coopers Outsourcing Model" [Електронний ресурс]. — Режим доступу <http://powerpointing-templates.com/tag/pricewaterhouse-coopers-outsourcing-model/>

9. Митрофанова Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://fd.ru/articles/14585-kak-optimizirovat-biznes-model-kompani>

10. Клейнер Г.Б. Институциональная структура предприятия и стратегическое планирование / Г.Б. Клейнер. — М.: Государственный университет управления, 2004. — 29 с.

11. Система ключевых показателей эффективности ENAPS [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://makfin.ru/menegment/sistema-klyuchevyx-pokazatelej-effektivnosti-enaps/>

12. Шрайбер Н.Ю. Аналитический инструментальный процессно-стоимостного управления в потребительской кооперации / Н.Ю. Шрайбер // Аудит и финансовый анализ. — 2010. — № 2. — С. 32—39.

13. Справочник по математике для экономистов / В.Е. Барбаумов, В.И. Ермаков, Н.Н. Кривенцова и др.; под ред. В.И. Ермакова. — М.: Высш. шк., 1987. — 336 с.

References:

1. Akimova, I. and Scherbakov, O. (2001), Stymuliuvannia vertykal'noi intehtatsii v Ukraini: perevahy ta nebezpeka [Fostering Vertical Integration in Ukraine: Benefits and Dangers], Instytut ekonomichnykh doslidzhen' i politychnykh konsultatsii v Ukraini. Nimets'ka konsultatyvna hrupa z pytan' ekonomichnykh reform, Kyiv, Ukraine.

2. Dzhejrmeyn, R. Krotov, K. and Fedotov Yu. (2011), "Outsourcing and vertical integration: proposals for research on the basis of organizational theory", Rossyjsky zhurnal menedzhmenta, vol.9, no.2, pp. 93—108.

3. Rumiantseva, S. (2012), "Mergers and acquisitions in Ukraine", Hazeta Tsinni papery Ukrainy, vol.46, available at: http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=743&pub=5956 (Accessed 20 July 2016).

4. Prokhorenko, O. V. (2014), "Integration and reverse processes of industrial enterprises of Ukraine: some aspects", Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 1, pp. 42—50.

5. Kurbanov, A. Kh. and Plotnikov, V. A. (2013), Autsorsynh: ystoriya metodolohiya, praktyka [Outsourcing: history methodology, practice], Yn-fra-M, Moscow, Russia.

6. Bersin J. (2005), "Business Process Outsourcing: Pros&Cons" available at: <http://lib.obs.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/2005/april> (Accessed 20 July 2016).

7. Khlebnykov D. V. (2005), "The matrix of outsourcing", Stratehyy, vol.11, available at: (<http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=539> Accessed 20 July 2016).

8. Powerpointing Templates (2016), "Pricewaterhouse Coopers Outsourcing Model", available at: <http://powerpointing-templates.com/tag/pricewaterhouse-coopers-outsourcing-model/> (Accessed 20 July 2016).

9. Mytrofanova E. (2005), "How to optimize the company's business model", available at: 14585-kak-optimizirovat-biznes-model-kompani (Accessed 20 July 2016).

10. Klejner, H. B. (2004), Ynstytutsional'naia struktura predpriyatiya y stratezhicheskoe planirovaniye [The institutional structure of the enterprise and strategic planning], Hosudarstvennyy unyversytet upravleniya, Moscow, Russia.

11. MakFin (2016), "The system of key performance indicators ENAPS", available at: <http://makfin.ru/menegment/sistema-klyuchevyx-pokazatelej-effektivnosti-enaps/> (Accessed 20 July 2016).

12. Shrajber, N. Yu. (2010), "Analytical instruments Process-cost management in consumer cooperation", Audyt y finansovyj analiz, vol. 2, pp. 32—39.

13. Barbaumov, V. E. Eрмаков, V. Y. and Kryventsova, N. N. (1987), Spravochnik po matematyke dlia ekonomystov [Handbook of mathematics for economists], Vyss h. shk., Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 30.07.2016 р.